

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

**PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL BENEFICIO “ EL REFUGIO ”
UNIÓN DE COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA, PRODUCTORAS,
BENEFICIADORAS, EXPORTADORAS
UCRAPROBEX DE R.L.**

**Elaborado por:
Equipo Asesor**

A través de:

**Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador**

Junio, 1999

PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL BENEFICIO “ EL REFUGIO ”
UNIÓN DE COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA, PRODUCTORAS,
BENEFICIADORAS, EXPORTADORAS
UCRAPROBEX DE R.L.

Elaborado por:
Equipo Asesor Empresas Agrícolas

Junio de 1999

Crecimiento Económico Equitativo Rural
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

INDICE

Resumen Ejecutivo	i
A. Introducción	1
B. Orientaciones	1
B1. El Problema de Enfoque	1
B2. Valores Impulsores	1
B3. Impactos Futuros Ideales	2
B4. El Propósito	3
C. Ambiente Institucional	3
C1. Tendencias Globales Regionales	3
C2. Análisis del FODA	4
C3. Actores Claves	6
C4. Influencias Críticas	6
D. Perfil de Programas	7
D1. Programa: Producción Agro-industrial	7
D2. Programa Financiero	9
E. El Quehacer	10
E1. El quehacer de el Beneficio El Refugio	10
F. Misión de el Beneficio El Refugio	10
G. Análisis Estratégico de los Programas	11
H. Sistemas Gerenciales	12
H1. Administración General	12
H2. Contabilidad General	13
I. Propuesta de Estrategias Principales	13
I1. Alianzas Estratégicas con Productores	13
I2. Adecuación Tecnológica Eficiente y Sostenible	14
I3. Competir Agresiva y Creativamente	15
I4. Fortalecimiento de la Gestión Gerencial Administrativa	15
I5. Posicionamiento en los Nichos de Mercado	16

RESUMEN EJECUTIVO

A. Antecedentes

La Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria, productoras, beneficiadoras y exportadoras de café UCRAPROBEX de R.L. es una de las organizaciones con mayor experiencia en la exportación de café, dentro de las organizaciones del sector cooperativo. Fue fundada en 1988 por la iniciativa de un grupo de Empresas Cooperativas de la Reforma Agraria, las cuales entre sus bienes tenía un Beneficio para procesar la producción propia de café y deseaban incursionar en los mercados internacionales del grano.

En la actualidad, la UCRAPROBEX tiene 60 miembros, y entre ellos, producen y exportan aproximadamente el 10 % de la producción nacional de café. Sus actividades las han diversificado, teniendo entre sus rubros además de la exportación del café, tostado, molido y envasado de café orgánico, inversiones en la industria de la caña de azúcar, producción agrícola de café y últimamente ha efectuado inversiones en la adquisición de una Planta de Proceso de Café, en una zona cafetalera con mucho potencial para obtener resultados positivos en la inversión efectuada.

El Beneficio El Refugio, es una Planta agroindustrial que cuenta con el proceso completo para la maquila de grano de café, recibiendo el grano en uva fresca, llevándolo hasta café en oro para exportación. La maquinaria con que cuenta, tiene muchos años de operación, pero ha sido puesta en condiciones de operar eficientemente, debido a la calidad de personal calificado en todas las áreas que laboran en la organización.

De acuerdo a la figura legal adquirida para operativizar las actividades del Beneficio, la cual responde a una Sociedad Anónima de Capital Variable, está compuesta por todos los socios que conforman a UCRAPROBEX y su Escritura Pública actualmente, está en los trámites de legalización en el Registro de Comercio.

En la cosecha 98/99, inicio el primer año de operación del Beneficio El Refugio, bajo la administración de UCRAPROBEX. De acuerdo a las proyecciones, para la cosecha 98/99, se esperaba procesar 10,000 quintales oro aproximadamente, es una Planta de Proceso que ha sido certificada por la OCIA para procesar Café Orgánico y se espera que del total de producción, un 33 % sea exportada con Sello de ésta organización, esta producción proviene de la Cooperativa de la Reforma Agraria San Rafael de R.L.

Para la creación de la Visión se consideraron los siguientes aspectos:

- A) Los impactos futuros ideales. Estos impactos están intimamente relacionados con el propósito de la empresa y tienen su base en el problema que se quiere resolver.

- B) La visión establecida en cada programa, donde la visión de cada programa unido con la producción para el mediano plazo y los indicadores de éxito, constituyen las expresiones de deseo que contribuyen a una visión más amplia y completa del futuro.

Siendo la **Visión** de la empresa El Refugio: "**Que Sea una Empresa Rentable y Sostenible**".

Un reto muy fuerte para el Beneficio El Refugio, es la sostenibilidad Institucional, basada en usar eficientemente la capacidad instalada con que cuenta, para lograr proporcionar los beneficios que le demandan sus socios, con el apoyo de técnicos del proyecto CRECER como facilitadores de la metodología ACCESO, le a permitido hacer una Planificación Estratégica y determinar puntualmente; su Problema de Enfoque el cual fue definido como "Débil efectividad en las operaciones de la Empresa", por lo que su Propósito establecido en base a sus valores impulsores y los impactos futuros ideales fue "Optimizar los recursos de la Empresa".

Para cumplir éste propósito se establecieron 2 programas a desarrollar:

- C) Programa de Producción Agroindustrial y el Sub-Programa Control de Calidad.
- B) Programa Financiero y el Sub-Programa Servicio al Cliente.

A partir de los cuales fue definida la **Misión** que El Beneficio El Refugio debe de cumplir "**Optimizar los recursos de la Empresa a través de brindar servicios oportuno; cumpliendo con las normas en el proceso de beneficiado limpio**".

Las **Estrategias Institucionales** obtenidas por la empresa son las siguientes:

- 1) Alianzas estratégicas con productores.
- 2) Adecuación tecnológica eficiente y sostenible.
- 3) Competir agresiva y creativamente.
- 4) Fortalecimiento de la Gestión empresarial.
- 5) Posicionamiento en los nichos de mercado.

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL
PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL
BENEFICIO “ EL REFUGIO ”

A. Introducción

El Beneficio El Refugio, es empresa propiedad de la Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria productoras, procesadoras, exportadoras de R.L. (UCRAPROBEX DE R.L.), a través de un trabajo participativo, ha elaborado éste Plan Estratégico. El presente documento detalla los principales elementos del Plan, el cual ha sido transcrito completamente en el proceso de desarrollo de la planificación contenido en el documento “Transcripción de resultados”.

Participaron en el proceso de desarrollo, miembros de la Junta Directiva de UCRAPROBEX, responsables de las diferentes unidades internas de trabajo de la organización, así también estuvieron representadas durante todo el trabajo, las diferentes unidades de ejecución de la empresa y contaron con el apoyo proporcionado por asesores de CRECER que participaron como facilitadores de la metodología Acceso.

B. Orientaciones

Las orientaciones indican el norte de la empresa, nos demarcan sus fines, sus áreas de trabajo los valores y los cambios que se espera obtener producto de nuestro esfuerzo.

B1. El Problema de Enfoque

El problema de enfoque indica dentro del universo de problemas al que se enfrenta la sociedad, cual es el problema que principalmente atiende; luego de un análisis de la problemática se definió el problema de enfoque.

“ Débil Efectividad en las Operaciones de la Empresa ”

B2. Valores Impulsores

El concepto de valores impulsores abarca a todas la creencias, las actitudes y los valores que guían y animan su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

Entre los valores que los miembros de la cooperativa identificaron están los siguientes:

- C Honestidad.
- C Utilidades.
- C Confianza.

- C Innovadores.
- C Trabajo en equipo.
- C Ambiente de trabajo.
- C Reconocimiento del trabajo.
- C Armonía.
- C Oportunidades.
- C Formar parte de un equipo exitoso.

B3. Impactos Futuros Ideales

Los impactos futuros ideales responden a la pregunta ¿Cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años como resultado de la labor de El Beneficio El Refugio?.

- C Queremos una empresa sostenible.
- C Una empresa que sea rentable.
- C Ganar nuevos mercados.
- C Ser líderes en la zona.
- C Efectividad en las operaciones de la empresa.
- C Obtener las mejores calidades de cafés especiales.
- C Ser una empresa modelo tecnológicamente.
- C Auto-financiable.
- C Cubrir la capacidad instalada del Beneficio.
- C Ser un Polo de Desarrollo.

B4. El Propósito

El propósito es el fin o el resultado primordial que la organización busca lograr, un propósito bien definido tiene tres elementos:

- C Un verbo que indica un cambio del status quo (Por ejemplo: incrementar, Bajar, Generar, Prevenir, Eliminar, Mejorar, Conservar, Restringir, Proteger etc.).
- C La explicación o la condición que se busca cambiar.
- C La identificación de los clientes o beneficiarios.
- C El Propósito identificado para El Beneficio El Refugio por los grupos de trabajo fue:

“ Optimizar los Recursos de la Empresa”

C. Ambiente Institucional

El medio se refiere al análisis del entorno de la Empresa, al ambiente externo e interno en el cual opera cualquier tipo de empresa. Para analizar el medio, se analizaron cuatro aspectos:

- 1.) Tendencias Globales Regionales.
- 2.) Análisis FODA.
- 3.) Actores Claves.
- 4.) Influencias críticas.

C1. Tendencias Globales Regionales

Son factores a nivel mundial y regional que afectan positivamente o negativamente los resultados de la empresa, y se identificaron las siguientes:

- C Alianzas estratégicas.
- C Estandarización de la calidad de los productos.
- C Evolución de las comunicaciones.
- C Nichos de mercado.
- C Recursos financieros limitados.
- C Globalización de la economía mundial.
- C Degradación de los recursos naturales.
- C Volatilidad de precios del café bajista.

C Barreras ambientales arancelarias.

C2. Análisis del FODA

Usando el método del análisis FODA que analiza los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas), se identificaron los siguientes factores:

C2a. Fortalezas

- Recurso humano dinámico y potencialmente eficiente.
- Sistema de computación.
- Financiamiento oportuno.
- Capacidad instalada.
- Ubicación geográfica adecuada.
- Materia prima contratada a mediano plazo.
- Producto de buena calidad.
- Capacitaciones al personal.
- Trabajo en equipo.

C2b. Debilidades

- C Sistema de comunicación deficiente.
- C Falta de recurso de computación y foto-copiadora.
- C Infraestructura deteriorada.
- C Vías de acceso deficientes.
- C Medio de transporte insuficiente.
- C Recursos hidrológicos limitados.
- C No hay manual de organización de la empresa.
- C Bajo rendimiento en el procesado del café.

C Bajo volúmenes de café acopiado.

C Bajo rendimiento de materia prima.

C2c. Oportunidades

C Zona eminentemente cafetalera.

C Cooperación técnica.

C Aprovechar la ubicación geográfica.

C Desarrollar alianzas estratégicas.

C Adquirir áreas productivas de café.

C Abrir puntos de recepción de café.

C2d. Amenazas

C Malas condiciones del acceso.

C Delincuencia.

C Alta competencia.

C Fuga de materia prima.

C Desorganización de los productores.

C Presión de la comunidad demandando servicios.

C Insolvencia de los productores.

C3. Actores Claves

Los actores claves son aquellas organizaciones o personas que más influyen en el éxito o el fracaso de la empresa. En el siguiente cuadro se muestra una lista de actores claves y las indicaciones con respecto a la relación.

ACTOR	RECOMENDACIÓN - META A LOGRAR EN LA RELACIÓN CON EL ACTOR
Compradores	Obtener confianza a través de proveer buena calidad y continuidad de volúmenes de café.
Proveedores de materia prima	Fortalecer la relaciones mutuas propiciando el cumplimiento de los convenios establecidos.
Bancos	Propiciar la confianza institucional a través de refrendar y cumplir las obligaciones financieras recibidas.
UCRAPROBEX	Maximizar los recursos disponibles para lograr que la empresa sea rentable y sostenible.
CRECER	Mantener y fortalecer la relación por medio del cumplimiento de los convenios y las recomendaciones.
La comunidad	Establecer la política del buen vecino, manteniendo una relación y comunicación constante.
Cooperación Internacional	Mantener la relación inter-institucional para el fortalecimiento y logro de los objetivos.
CSC	Buscar acercamiento, para encontrar apoyo y cumplir los requisitos de ley.
Ministerio del Medio Ambiente (MARN)	Buscar acercamiento, para encontrar apoyo y cumplir los requisitos de ley.
PROCAFE	Cumplimiento de convenios de colaboración, y recibir el apoyo a que se tiene derecho.

C4. Influencias Críticas

Después de revisar la lista de Tendencias globales, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y actores claves, los participantes del Beneficio el Refugio, determinaron que los siguientes aspectos del ambiente institucional son los más importantes por su potencial contribución al éxito o fracaso de la empresa.

- C UCRAPROBEX.
- C Alianzas Estratégicas.
- C Volatibilidad de los precios.
- C Alta competencia.
- C Nichos de mercado.
- C Globalización de la economía.
- C Clientes compradores del exterior.

C Estandarización de la calidad.

C Insolvencias financieras.

C La comunidad.

D. Perfil de Programas

El perfil programático, describe el estado actual de los programas y objetivos de las organización en el último año.

D1. Programa: Producción Agro-industrial

OBJETIVO	
Obtener una excelente calidad de café, mediante un procesamiento eficiente del Beneficio	
ACTIVIDADES 1. Buen mantenimiento de maquinaria y equipo. 2. Mantenimiento y reparación de infraestructura. 3. Mejorar en maquinaria y equipo. 4. Captación de materiales. 5. Proceso húmedo. 6. Proceso seco.	IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS 1. Optimización del rendimiento de maquinaria y equipo. 2. Reducción de costos de transformación. 3. Captar altos volúmenes de café. 4. Obtener buena calidad de café. 5. Reducir consumo de agua en el proceso.
VISIÓN DE FUTURO	
1. Procesar café de especialidades. 2. Procesar 30,000 quintales de café. 3. Inversiones en mejoras y maquinaria del equipo.	
CRITERIOS DE CALIDAD 1. Cumplir con las normas de calidad. 2. Cumplir con exigencias del comprador. 3. Trabajar en equipo. 4. Mantener buenas relaciones con proveedores de café. 5. Buenos rendimientos de café.	INDICADORES DE ÉXITO 1. Clientes satisfechos. 2. Rentabilidad del beneficiado del café. 3. Premios por buena calidad. 4. Personal satisfechos. 5. Empresas competitivas.

D1a. Sub-programa Control de Calidad

OBJETIVO Apoyar los procesos del beneficiado de café, para cumplir con los Estándares Internacionales de Calidad

<p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de Calidad en el ingreso de materia prima. 2. Control de Calidad de proceso húmedo. <ul style="list-style-type: none"> - Etapa de Despulpe. - Etapa de Clasificado en cribas. - Etapa de Fermento. - Etapa de Lavado. - Etapa de Secado y almacenado. 3. Control de calidad de Proceso Seco. <ul style="list-style-type: none"> - Etapa de Clasificado. - Etapa de Trilla. - Etapa de clasificado de Catadores. - Etapa de clasificado en Olivers. - Etapa de clasificado manual. - Etapa de Exportación. - Etapa de manejo de desechos sólidos y líquidos. 	<p>IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de Normas de Calidad ISO 2000. 2. Mejor rendimiento de café de exportación. 3. Reducción de niveles de contaminación ambiental (Exigidos por las leyes). 4. Obtener reconocimiento por calidad a nivel internacional.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtención de el 97 % de café oro fino exportable. 	
<p>CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión continua y oportuna. 2. Cumplimiento de todas las Normas de calidad. 3. Personal capacitado para cumplir con las normas de Calidad. 4. Control estricto en el manejo de desechos sólidos y líquidos. 	<p>INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad en el funcionamiento del beneficio. 2. Obtención de certificados por certificadoras de café de especialidades. 3. Buena imagen ante las instituciones rectoras del Medio Ambiente y del mercado de café.

D2. Programa Financiero

<p>OBJETIVO</p> <p>Proporcionar apoyo financiero a los productores de café de manera eficaz y oportuna</p>	
<p>ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promociones de crédito. 2. Análisis para el otorgamiento. 3. Elaboración de contratos de crédito. 4. Solicitud de crédito para financiar productores. 5. Supervisión del crédito. 6. Recuperación del crédito. 	<p>IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener Otorgamiento de créditos oportunos. 2. Recuperación del total de los créditos. 3. Re-ordenamiento del sistema de crédito. 4. Incrementar la cartera de clientes significativamente. 5. Obtención de créditos preferenciales. 6. Rentabilidad significativa del programa. 7. Otorgamiento de créditos de inversión.
<p>VISIÓN DE FUTURO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento e un 10 % en el otorgamiento de los créditos anuales. 2. Incremento de la cartera de clientes en un 10 % anual. 3. Disminución significativa de los créditos en mora. 	
<p>CRITERIOS DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar políticas crediticias. 2. Personal capacitado y con criterios financieros. 3. Ejecución del Plan de Trabajo en el área agrícola. 4. Buen servicio al cliente 5. Créditos con garantía hipotecaria. 	<p>INDICADORES DE ÉXITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes satisfechos. 2. Cartera sana. 3. Incremento en la cartera de clientes.

D2a. Sub-Programa de Servicio al Cliente

OBJETIVO	
Satisfacción de las necesidades de inversión para la obtención de buenas cosecha y que sean sostenibles	
ACTIVIDADES	IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de insumos agrícolas. 2. Transporte y almacenamiento. 3. Distribución de insumos. 4. Información de precios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de insumos y aperos de labranza. 2. Venta de café a precios altos.
VISIÓN DE FUTURO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en la venta de insumos en un 10 % anual. 2. Implementación del Sistema de Reuters. 	
CRITERIOS DE CALIDAD	INDICADORES DE ÉXITO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la calidad y buenos precios. 2. Acceso a los precios de la bolsa de New York. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en la producción. 2. Clientes satisfechos.

E. El Quehacer

El quehacer institucional, es un resumen general de los métodos o medios que la organización emplea para lograr su propósito. La expresión del quehacer a veces incluye el producto, el público o beneficiarios.

En otras palabras, el quehacer, es la respuesta a la pregunta.... Qué hace su organización ?, por lo que se estableció que el quehacer de el Beneficio El Refugio sería:

E1. El quehacer de el Beneficio El Refugio

PROPÓSITO	Optimizar los recursos de la Empresa.
A través de	
QUEHACER	Brindar servicios eficientes, oportunos; cumpliendo con las normas en el proceso de beneficiado limpio

F. Misión de el Beneficio El Refugio

La misión debe resumirse en una sola frase: el propósito y el quehacer (Fines y Medios) de la organización.

Misión:

“ Optimizar los Recursos de la Empresa a Través de Brindar Servicios Oportunos; Cumpliendo con las Normas en el Proceso de Beneficiado Limpio ”

G. Análisis Estratégico de los Programas

La matriz Acceso es una herramienta analítica, basada en los principios de la Matriz McMillan, con cambios que reflejan el entorno de organizaciones sin fines de lucro en América Latina. El objetivo de la matriz es apoyar la selección de programas que contribuyan significativamente al logro del propósito y que aprovechen las características distintivas y las ventajas comparativas de su organización.

PROGRAMA	CAPACIDAD	COMPATIBILIDAD				RECOMENDACIÓN
		Alta		Baja		
		COBERTURA				
		Mucha	Poca	Mucha	Poca	
Producción de Agroindustria	Fuerte	X		X		1. Competir agresiva y creativamente. 2. Ofrecer un servicio superior al servicio ofrecido por la competencia. 3. Reducir costos de producción 4. Mejorar el equipo y maquinaria. 5. Mantener y proteger la calidad del café en el proceso. 6. Cumplimiento de las normas de calidad Nacionales internacional 7. Optimización de los recursos de beneficio
Finanzas	Fuerte	X		X		1. Competir agresiva y creativamente 2. Recuperar el 100 % de los créditos otorgados. 3. Ampliar la cartera de clientes. 4. Aumentar y mejorar el servicio al cliente. 5. Promoción de servicios 6. Definir políticas crediticias.

H. Sistemas Gerenciales

Un sistema gerencial es un grupo de actividades Gerenciales y administrativas que tienen un fin (Objetivo) en común, y que son necesarias para la ejecución del programa. Los Sistemas Gerenciales, son el análogo administrativo/gerencial de los programas, y que ocupan el mismo lugar en la jerarquía de fines y medios.

H1. Administración General

OBJETIVO Hacer un mejor uso de los recursos de empresa	
ACTIVIDADES 1. Planificar. 2. Organizar. 3. Controlar. 4. Contratar personal. 5. Evaluación. 6. Coordinación inter-institucional. 7. Gestión de fondos. 8. Capacitación del recurso humano.	IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS 1. Empresa bien organizada. 2. Personal capacitado con responsabilidad. 3. Reducción de costos. 4. Alianzas estratégicas.
VISIÓN DE FUTURO (Producción prevista para los próximos 5 años). 1. Elaboración de planes operativos anuales en base al Plan Estratégico. 2. Elaboración de manuales de organización, funciones, calidad, etc. 3. Implementación de sistemas de información gerencial.	
INDICADORES DE CALIDAD 1. Trabajo en equipo. 2. Transparencia en el uso de los recursos. 3. Cumplimiento de funciones. 4. Obtención créditos suficientes y oportunos.	INDICADORES DE ÉXITO 1. Empresa competitiva. 2. Empresas estable. 3. Buena imagen nacional e internacional.

H2. Sistema Contabilidad General

Este Sistema muy importante, y se recomienda que sea independiente del sistema de administración general, dado que es un conjunto de actividades muy específicas debe ser manejado por una persona con experiencia, en éste momento, sus operaciones no son muy significativas por su bajo volumen, pero jugarán un papel muy importante más adelante.

OBJETIVO	
Registrar y controlar los recursos económicos y financieros de la empresa en forma oportuna y transparente	
ACTIVIDADES	IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de Estados Financieros. 2. Elaboración de balance de comprobación. 3. Emisión de cheques. 4. Arqueo de caja. 5. Elaboración de partidas de diario. 6. Elaboración de plan y presupuesto de trabajo anual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagos de impuestos al día. 2. Solvencia con proveedores. 3. Solvencia bancaria. 4. Mejorar la toma de decisiones.
VISIÓN DE FUTURO.	
1. Implementación de un sistema de contabilidad mecanizada y actualizada	
INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE ÉXITO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos adecuadamente distribuidos. 2. Personal calificado. 3. Equipo de computación moderno. 4. Aplicación de técnicas contables generalmente aceptadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad al día. 2. Efectividad de los procedimientos. 3. Optimización de los recursos. 4. Aceptación de estados financieros en instituciones.

I. Propuesta de Estrategias Principales

II. Alianzas Estratégicas con Productores

IIa. Situación Actual

El Beneficio El Refugio, es una Planta de Proceso para transformación de café, que cuenta con las facilidades completas para llevar el grano desde Uva fresca a Café oro de exportación, sus instalaciones maquinaria tienen muchos años de uso, que ha estado inactiva durante 2 ciclos agrícolas. Fue adquirida y rehabilitada por UCRAPROBEX para ser operada a partir de la cosecha 98/99, pero a pesar de que su capacidad instalada es de aproximadamente 40,000 quintales de proceso por temporada, únicamente recibió un promedio de 7,500 quintales de materia prima, lo que representa, el 18.75 % de su capacidad instalada.

IIb. Acciones

Para poder proveer de materia prima a las instalaciones del Beneficio y poder hacer así, hacer un uso más eficiente sus instalaciones, se proponen las siguientes acciones:

- 1.) Ventas de acciones.
- 2.) Compartir utilidades con clientes potenciales.

I1c. Resultados

De realizar las acciones propuestas, se espera aumentar el acopio de materia prima de operación, haciendo más eficiente y eficaz el uso de las facilidades de la Planta de Proceso, lo que redundara en un aumento significativo de volumen de acopio de materia prima para hacer más eficiente la capacidad instalada del beneficio.

I2. Adecuación Tecnológica Eficiente y Sostenible

I2a. Situación Actual

Se ha comprobado que los desechos provenientes de las operaciones industriales de los beneficios de café constituyen una fuente enorme de contaminación al medio ambiente, así como una ineficiente operación industrial en cualquiera de las etapas del proceso, afecta enormemente en los resultados económicos de ésta clase de empresa productiva.

En el Beneficio El Refugio, a partir de la iniciación de sus actividades bajo la administración de UCRAPROBEX, se ha puesto en marcha un plan amplio de reconversión de todas sus actividades, buscando como propósito principal, ser eficientes y eficaces en todas las etapas de operación de su proceso industrial, para poder cumplir responsablemente con las normas ambientales en esta clase de proceso y ser un modelo tecnológico en el sector cafetalero.

I2b. Acciones

- 1.) Cumplimiento de normas ambientales y calidad en el beneficiado de café.
- 2.) Mejoras en maquinaria, equipo e infraestructura.

I2c. Resultados

De acuerdo a nuestro compromiso de contribuir a restablecer y mantener el equilibrio biológico del medio ambiente y más aún, a nuestra responsabilidad social de hacer un beneficiado limpio en nuestras instalaciones, desde el mismo momento de inicio de nuestras operaciones se ha establecido un ambicioso plan de mejoramiento de sistemas y procesos industriales para lograr operar eficientemente y disminuir los niveles de contaminación derivadas de nuestras operaciones.

I3. Competir Agresiva y Creativamente

I3a. Situación Actual

Debido principalmente a que el sector cafetalero, ha estado bajo una fuerte presión económica deficitaria, todas las actividades relacionadas con dicho sector y principalmente la relacionada con la industria del café, ha sufrido una fuerte depresión, lo que ha conducido a que todos los beneficiadores establezcan fuertes campañas para poder acopiar la mayor cantidad de materia prima para eficientar sus instalaciones propias. Lo que a provocado un fuerte competencia entre los diferentes, en donde únicamente, las empresas que diseñen estrategias propias para competir dentro de un mercado en crisis, podrán salir adelante y producir los resultados esperados dentro de sus proyecciones a largo plazo.

I3b. Acciones

Para poder competir dentro del mercado en crisis en que ha caído la industria cafetera, se han dispuesto las siguientes acciones dentro de un plan agresivo de competitividad.

- 1.) Abrir nuevos recibideros de café en lugares estratégicos.
- 2.) Ampliación de cartera de clientes.
- 3.) Relación permanente con productores clientes.
- 4.) Reducción de costos.
- 5.) Productos con estándares internacionales de calidad.
- 6.) Disponer de recursos financieros oportunos y necesarios.

I3c. Resultados

Los resultados esperados a corto plazo, es contar con un volumen seguro de materia prima acopiada, para operar con en un margen de eficiencia, la capacidad instalada del beneficio.

I4. Fortalecimiento de la Gestión Gerencial Administrativa

I4a. Situación actual

De acuerdo al problema de enfoque establecido y dentro del análisis exhaustivo del entorno institucional de la empresa, se encontró una débil efectividad en las operaciones de la empresa.

I4b. Acciones

- 1.) Actualización técnica administrativa del personal.
- 2.) Elaboración de manuales de organización, manuales de funciones y procedimientos.
- 3.) Computarizar el Sistema contable y administrativo.
- 4.) Implementar un Sistema de información gerencial para toma de decisiones.
- 5.) Concesión y recuperación eficiente de créditos.

I4c. Resultados

Muchas de las acciones a realizar dentro de ésta Estrategia Institucional, van dirigidas a ordenar internamente a la empresa, lo que hace esperar resultados a corto plazo en la superación del problema de enfoque, así como asegurar un uso eficiente de todos los recursos conque cuenta para operar.

I5. Posicionamiento en los Nichos de Mercado

I5a. Situación Actual

En el corto y más aún en el largo plazo, la caficultura mundial se perfila con un panorama negativo, se espera bajas en la producción y en las exportaciones, lo que significarán disminución en el valor del ingreso neto en todo el sector cafetalero. La tendencia de precios del grano, es a la baja y bajos precios vrs. costos unitarios crecientes puede significar pérdida de rentabilidad. El debilitamiento de la competitividad del café salvadoreño en el mercado mundial es otro fenómeno a considerarse, especialmente porque El Salvador compite con países que han tenido que devaluar sus monedas como ha sucedido en México, lo cuál le da una ventaja competitiva que afecta el comercio exterior salvadoreño en general.

I5b. Acciones

- 1.) Cumplir con las exigencias de los compradores.
- 2.) Mayor control de las calidades de café de especialidades.
- 3.) Actualización de las tendencias de consumo.
- 4.) Conocer a compradores de café de especialidades.
- 5.) Promocionar los productos en los mercado de especialidades.

I5c. Resultados

Todas las acciones propuestas en ésta estrategia institucional, enrumban a la empresa a buscar posiciones fuertes en un mercado cada vez, más identificados con la calidad, cumplimiento en los compromisos a nivel mundial y principalmente, el establecimiento de estrategias de acercamiento a los compradores en el exterior, por medio de establecer un marketing agresivo de marcas y calidades, para tener así un posición en éste nicho de mercado debido a la presencia continua en cuanto a volúmenes y calidades.